



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE  
SEGURANÇA PÚBLICA (CEGESP)  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

RHEVYSSON MARTINS DE OLIVEIRA BRITO

**PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA: OS ANSEIOS DO EFETIVO DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA - GO  
2015

RHEVYSSON MARTINS DE OLIVEIRA BRITO

**PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA: OS ANSEIOS DO EFETIVO DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para a conclusão do Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gerenciamento de Segurança Pública, da Universidade Estadual de Goiás, ministrado em parceria com o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

Orientador: Cel QOC Hárisson de Abreu Pancieri,  
Professor Especialista

GOIÂNIA - GO

2015

## **RESUMO**

Este artigo visa levantar os anseios da tropa do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, no quesito liderança e também quanto às insatisfações sobre a forma de liderança aplicada no dia-a-dia, de forma geral, percebidas nas gerações mais novas, em especial daqueles considerados como Geração Y (60% do público pesquisado). Mais ainda, foi verificado bibliograficamente as teorias sobre liderança militar e liderança corporativa, mesclando de forma pontual a liderança à inteligência Emocional. Conforme os dados obtidos do questionário aplicado ficou evidente que a tropa anseia por líderes mais flexíveis com foco nas pessoas (32%) e foco nos resultados (43%) e que envolvam sua equipe de forma a gerar nos mesmos maior compromisso e responsabilidade.

**PALAVRAS-CHAVES:** Liderança organizacional; Anseios da Geração Y; insatisfação dos subordinados; Inteligência Emocional; Corpo de Bombeiros Militar

# INTRODUÇÃO

Rhevysson Martins de Oliveira Brito<sup>1</sup>

Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados para o bem comum. (HUNTER, 2004)

Chiavenato, 2003, aborda a visão de liderança corporativa de quatro formas (Autoritário Explorador, Autoritário Benevolente, Consultivo e Participativo), enquanto que o Exército Brasileiro (Manual de Liderança do Exército - IP-20-10) enquadra a liderança em três estilos pontuais (Liderança Autoritária, Liderança Democrática e Liderança Delegativa). Sendo o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (CBMGO), uma força auxiliar e reserva do exército, as doutrinas, regulamentos e estrutura organizacional básica se assemelham ao Exército Brasileiro. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

O militar do CBMGO em sua formação continuada, além de disciplinas operacionais (resgate, combate em incêndio e salvamento) possui também disciplinas com foco na construção pessoal e institucional como as disciplinas de Chefia/Liderança e Planejamento Estratégico. As atividades de liderança do CBMGO, atualmente, se resumem ao que o militar, na postura de chefe/líder aplica em suas atividades, cotidianamente, entretanto, a tropa pouco é escutada para que os gestores tenham o *feedback*.

Invariavelmente se capta a insatisfação e/ou questionamento de subordinados quanto os aspectos de liderança dos superiores, seja no meio das praças ou no meio dos oficiais. Essa indagação surge de maneira geral, entretanto, se observa, pontuações focais em pessoas conhecidas como “Geração Y”, geração imediatista, que tende a buscar seus objetivos como mudanças de fases. (OLIVEIRA, 2010)

Com o foco de viabilizar a capacidade de liderança organizacional no intuito de amenizar desgastes, estes intrinsecamente ligados ao cargo de chefia, foi trabalhado o conceito de Inteligência Emocional, que, conforme Goleman, 1995, é a

---

<sup>1</sup> Oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Bacharel em Segurança Pública, com habilitação Bombeiro Militar. Pós-Graduado em Socorros de Urgência. Pós-Graduado em Docência Universitária. Pós-Graduando do Curso de Gerenciamento de Segurança Pública. Email para contato: rhevysson@gmail.com

capacidade de se automotivar, controlar impulsos e mostrar empatia aos demais, aplicando-o à liderança.

Este trabalho tem por escopo comparar a Liderança Corporativa com a Liderança Militar, visualizando a percepção dos bombeiros militares, entendendo como eles anseiam à liderança. Vale ressaltar que além de estudos bibliográficos os resultados também foram obtidos por meio de questionário aplicado, não somente às praças (elementos de execução da organização), mas também dos cursos de formação de oficiais (CFO) e aperfeiçoamento de oficiais (CAO), que embora possuam, em muitos momentos, funções de Comando/Chefia/Liderança, também possuem superiores na cadeia hierárquica. (LEI 11.416, 05/02/1991)

## **ORIGEM DA LIDERANÇA**

De forma ampla e genérica vários fatos da história nos dariam bases para relatos feitos de liderança. Na Mesopotâmia, onde provavelmente começou a História, que segundo o catolicismo, iniciou volta de 4.000 a.C., podemos elucidar como o berço da idéia de liderança. Ali se registrou os primeiros vestígios de liderança, pois a necessidade de se viver em conjunto e em sociedade, favoreceu o surgimento de líderes para que a convivência fosse alcançada. (MAURIZ, 2008)

Entre os feitos desta civilização destacam-se a invenção da escrita cuneiforme (a mais antiga forma registrada para representar sons da língua, em vez dos próprios objetos). A linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções aconteceram desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadearam o progresso e o surgimento das organizações. E nada disto ocorreria caso não houvesse um líder para "universalizar a informação e conhecimento". (MAURIZ, 2008)

## O QUE É LIDERANÇA?

Etimologicamente, a palavra Liderança é de origem celta tendo como significado, “o que vai à frente”. Claramente, utilizada nas batalhas, a idéia de ter alguém à frente foi sendo repassada às organizações de forma geral ao ponto de haver uma definição específica citada pelo Exército Brasileiro:

Liderança Militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações. (EXÉRCITO BRASILEIRO, IP 20-10)

## LIDERANÇA MILITAR

Para o Exército Brasileiro<sup>2</sup> a liderança militar não é privilégio de alguns poucos. Ela é um construto classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto passível de ser desenvolvida, permitindo o acesso daquele militar que almeja ser líder em sua profissão. E reforçando essa visão, Cortella, 2015, enfatiza que liderança é uma virtude, portanto uma força intrínseca, que qualquer homem ou mulher pode desenvolver.

De forma ampla o militarismo por sua hierarquia concede nas suas respectivas patentes/postos/graduações uma estrutura já fixada da figura do líder, pois de certa forma se espera que o superior sempre o seja. No militarismo, qualquer homem que exerça um comando, por insignificante que seja, deve ser um líder. (PASSARINHO, 1920)

Conforme, o Manual de Liderança do Exército Brasileiro, 1991, identifica-se que liderança militar está ligada intimamente à precedência hierárquica, o que força invariavelmente aos superiores a se enquadrarem em 3 (três) estilos pontuais de liderança, a saber:

---

<sup>2</sup> Essa força da armada é usada como parâmetro, não somente por ser uma grande referência, mas também porque os Corpos de Bombeiros Militar, por força da Constituição Federal, Art. 144, são forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro.

Liderança autoritária: dá ênfase na responsabilidade integral do líder que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O líder é o único a encontrar as melhores soluções para sua equipe. Espera que seus liderados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação [...];

Liderança democrática: o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão através da participação, do engajamento dos homens e do aproveitamento de suas idéias. O líder reconhece que uma Unidade bem dirigida é mais do que a soma de suas partes;

Liderança Delegativa: estilo mais indicado para assuntos de natureza técnica onde o líder atribui a seus assessores a tomada de decisão especializada [...] contudo, detém a palavra final sobre a execução da missão [...]. (EXÉRCITO BRASILEIRO, IP 20-10, grifo nosso)

O que se pontua no caso é que a profissão militar costuma tratar de assuntos que envolvem seres humanos e sacrifícios supremos de indivíduos e nações. Nenhum outro profissional é forçado a assumir tarefa tão dramática como a de liderar subordinados, muitas vezes em direção ao sacrifício de suas próprias vidas. Um exemplo disso, do compromisso que cada bombeiro militar goiano faz no momento do ingresso no CBMGO:

Ao ingressar no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, prometo regular minha conduta pelos preceitos da moral, cumprir rigorosamente as ordens das autoridades à que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente aos serviços profissionais e à segurança da comunidade, mesmo com o sacrifício da própria vida. (LEI 11.416, 05/02/1991)

Assim, o poder que lhe é outorgado legalmente conduz o militar a valorizar certos princípios que lhe são imprescindíveis, como responsabilidade, lealdade, disciplina, integridade e coragem, motivo pelo qual ética e profissionalismo são conceitos indissociáveis. Portanto, o que é adotado pelo próprio Exército Brasileiro, por coadunar com o conceito de liderança militar, é a liderança democrática. (EXÉRCITO BRASILEIRO, IP 20-10)

## **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato, 2003, alicerça o campo da administração organizacional com inúmeras situações sobre liderança. De forma ampla, a evolução da administração mecanicista/clássica para uma abordagem humana permitiu a observação de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo – a Experiência de Hawthorne<sup>3</sup> teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo (...). (CHIAVENATO, 2003, grifo nosso)

A escola das Relações Humanas, como explicita Chiavenato, 2003, focou os aspectos de liderança sob três óticas distintas: a. Teoria de Traço de Personalidade: líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. São marcas de personalidade que o capacitam a influenciar pessoas; b. Teoria sobre Estilo de Liderança: aborda o que o líder faz, isto é, seu comportamento para liderar (autocrático, liberal ou democrático); e a Teoria Situacional de Liderança: aborda a liderança dentro de um contexto amplo e não restrito a um único modelo/estilo válido; o líder se ajusta a um grupo de pessoas sob condições variadas.

Conforme Chiavenato, 2003, a escola Comportamental aborda uma nova proposição sobre liderança: o lado humano da liderança. Neste enfoque, o autor é subsidiado por Burns<sup>4</sup> que cunha duas expressões no assunto: *liderança transacional*<sup>5</sup>, que envolve líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca de seu apoio ou trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados e recompensados; e *liderança transformadora*<sup>6</sup>, que envolve líderes preocupados em criar uma visão e que conseguem levar as pessoas em direção a essa visão.

Dando suporte a Escola Comportamental, Likert, 1976, desenvolveu estudos visando determinar situações que favoreçam uma atuação dos recursos humanos que resulte em acréscimos positivos ao desempenho da organização. Em princípio, comparando atitudes de supervisores e dirigentes, notou que os que obtinham altos níveis de desempenho dos subordinados não utilizavam práticas tradicionais de

---

<sup>3</sup> A experiência de *Hawthorne* foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo e colaboradores, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

<sup>3,4,5</sup> Expressões cunhadas por James MacGregor Burns, historiador americano, cientista político e professor que se destacou como autoridade no estudo sobre liderança.

administração, ou seja, que as práticas tradicionais já não eram as que poderiam resultar em alto desempenho dos subordinados. A partir desta observação, entre outras conclusões abordou quatro formas de liderança:

Autoritário Explorador: Típico da gerência baseada na punição e no medo;  
Autoritário Benevolente: Típico da gerência baseada na hierarquia, com mais ênfase na 'cenoura' do que na vara;  
Consultivo: Baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, com a maioria das decisões vindas do topo;  
Participativo: Baseado no processo decisório em grupo de trabalho que se comunicam entre si por meio de indivíduos (elo de ligação) que ligam componentes, líderes de equipes ou outros que também fazem parte de um ou mais grupos. (CHIAVENATO, 2003, grifo nosso)

Warren Bennis<sup>7</sup>, assegura que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida. Em pesquisa com líderes, concluiu quatro competências vitais aos líderes:

Gerência da atenção: desperta atenção e comprometimento das pessoas;  
Gerência do significado: são hábeis comunicadores; especialistas em dissecar informações.  
Gerência da confiança: confiança é essencial nas organizações.  
Gerência de si próprio: utilizam e identificam seus pontos fortes, bem como aceitam e buscam melhorar seus pontos fracos. (CHIAVENATO, 2003)

Conforme o modelo contingencial da administração abordado por Chiavenato, 2003, a liderança se baseia no fato de não haver estilo único e melhor para toda e qualquer situação. Os estilos de liderança são contingenciais de forma que há três dimensões: líder-membro (aceito como parte do grupo); estrutura da tarefa (grau de estruturação da tarefa) e poder da decisão do líder (dimensão de autoridade formal).

De forma que com suas orientações focadas nas relações humanas ou com ênfases nas tarefas, as várias combinações e graduações dessas dimensões vão gerando cenários favoráveis ou desfavoráveis para a obtenção de bons resultados por parte dos líderes. Portanto, o ajuste do estilo de liderança deve ser feito para que o líder se ambientalize e obtenha êxito.

---

<sup>7</sup> Warren Bennis, nascido em 1925, psicólogo e conselheiro de quatro presidentes norte-americanos. Foi um dos profetas da liderança e ficou conhecido pela frase: "Os gestores fazem as coisas de forma certa. Os líderes fazem as coisas certas."

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Atualmente, o conceito estabelecido sobre as “capacidades ou o intelecto” dos seres humanos passa por uma transformação. Começa-se a valorizar uma forma de inteligência que, sem dúvida, vai revolucionar o terceiro milênio. Trata-se de uma agudeza ou um talento especial que reúnem a inteligência social e a inteligência pessoal (BELTRÁN, 2004), resumindo-se ao que se chama de Inteligência Emocional.

O psicólogo e escritor, Daniel Goleman, professor da Universidade de Harvard, reuniu estudos e divulgou um best-seller (Inteligência Emocional) que de maneira audaciosa apresenta uma nova forma de inteligência. Ele indicou conforme Beltrán, 2004 a importância de desenvolver habilidades na vida das pessoas como capacidade de se automotivar, controlar impulsos, mostrar empatia aos demais e ter esperança, em poucas palavras tudo isso chamou de Inteligência Emocional.

Goleman, 1995, estabeleceu cinco esferas básicas as quais se concentram as qualidades emocionais: conhecer as próprias emoções e classificá-las, conduzi-las, automotivar-se, colocar-se no lugar do outro e ter sucesso nas relações interpessoais. Em outras palavras, é preciso conhecer e entender o que move os outros e a si mesmo, a agir. Temos que aprender a interpretar muito bem a linguagem das emoções, que “move montanhas”. Seja para conduzir um negócio, seja para elaborar uma tese de mestrado, seja para correr uma maratona, seja para aprender a ler, seja para poupar com o objetivo da compra de uma casa, a capacidade de conhecer e controlar nossas motivações interiores e nossos impulsos é uma condição indispensável para o sucesso. (BELTRÁN, 2004)

Aplica-se o conceito, portanto, a liderança, que foi definida como capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. De forma que, para o Exército Brasileiro, 1991, a liderança está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações.

Cortella, 2015, em suas inquietações propositivas sobre gestão e liderança, soma força no que tange ao conceito da inteligência emocional aplicado à liderança, de modo geral, quando define que o líder precisa ter capacidade de inspirar pessoas. O autor enfatiza que se utiliza da palavra inspirar porque significa dar vitalidade, animar:

Estou usando a palavra 'animar', que vem do latim *anima*, que significa 'alma'. E a ideia de animação resulta de uma tradução latina do grego *pneuma*, em grego, *pneuma* significa 'ar', (...) mas *pneuma* no grego arcaico significa também 'espírito vital'...(CORTELLA, 2015)

De modo que a chave para entrar em nosso mundo emocional é estar atento ao que ocorre conosco, para não deixarmos dominar pelas emoções. Assim, se quiser que alguém faça algo é recomendado que você fale às emoções dele (que estimulam a ação), não à sua inteligência. Beltran, 2004, enfatiza que São Tomas de Aquino, persuasivo educador, dizia:

(...) quando alguém quiser converter o outro à própria opinião, precisa se aproximar dele, tomá-lo (metaforicamente) pela mão e guiá-lo. Mas o que muitos fazem é ficar do outro lado da rua gritando: 'Mude!' ou chamam-no de tonto ou ordenam-lhe que vá aonde eles estão! (BELTRÁN, 2004)

Assim, fica a pontuação de Beltrán, 2004, "Quanto mais elevado for nosso nível de sensibilidade em relação às emoções dos outros, maior o sucesso que teremos nas relações (...)", no caso, em especial, nas relações com os liderados.

## LIDERANÇA E O CONFLITO DE GERAÇÕES

A cada período da história o mundo aprecia o nascimento de novas gerações totalmente influenciadas por fatores econômicos, sociais e políticos que marcam épocas. Com o aumento da expectativa de vida é corriqueiro presenciarmos cenas onde crianças convivem com seus bisavós.

Essa convivência é transpassada para o mundo das organizações e carrega consigo todos os valores de suas respectivas gerações, o que invariavelmente gera conflitos, não somente pela estrutura organizacional, empresarial ou institucional, mas também em função da consequente criação de estereótipos envolvendo atitudes e jeitos inovadores de perceber o mundo das gerações mais novas. (SANTOS, 2012)

A geração da *Belle Époque/Veteranos*, pessoas nascidas entre 1920 e 1940, que marcadamente vivenciaram a importância do crescimento industrial e das carreiras militares, cresceram vivenciando iminências de guerra. O reconhecimento almejado pelos jovens deste período voltava-se ao *status* do 'herói de guerra'. Portanto, disciplina e fidelidade ao trabalho tornavam-se valores essenciais. (OLIVEIRA, 2010)

Já os *Baby Boomers* foram a geração de pessoas nascidas entre 1945 e 1959 marcadas pela imposição e respeito e principalmente pela não contestação de regras e punições. Estes, disciplinados e obedientes, eram bem vistos pela sociedade, aceitos em círculos sociais e indicados para bons empregos. O contrário, pessoas com sentimentos libertos e de rebeldia, demonstravam-no em manifestações (*rock and roll* e movimentos artísticos) para se aliviarem do cenário, até então sufocante. (NOVAIS, 2005)

Em seguida, a geração X, pessoas nascidas entre 1960 e 1979, foi marcada pelo pragmatismo e autoconfiança que depositavam as suas escolhas. Esses jovens começavam a assistir as insatisfações conjugais entre seus pais, buscavam um universo mais fantasiado, influenciados, por novelas e seriados de TV, fazendo com que o bem estar se tornasse mais egocêntrico e cético. A auto-suficiência levou esses jovens a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas para auto-realização. (CONGER, 1998)

Assim, famintos por informações, jovens nascidos entre 1980 e 1995, envoltos por necessidades, benefícios e desafios cada vez mais atrativos, essa, a geração Y, nota a realidade de forma efêmera, única e imediata. Oliveira, 2010, enfatiza um conflito maior das três gerações anteriores com a geração Y no mercado organizacional. O efeito desta última geração no mercado tem relação com valorização do meio ambiente, da qualidade de vida, e principalmente equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, marcas contrárias às observadas em gerações passadas.

O conflito gerado com a Geração Y pode ser enfatizado, conforme Oliveira, 2010, pela expectativa de reconhecimento imediato, herança de estímulos paternos que incentivavam a superação e diferenciação. Reforça-se ainda que essa geração possuiu contato com tecnologias, focadamente, jogos voltados para conceito de recompensas (*vídeo games*), além de presentes como recompensa e assistiram o desenvolvimento da individualidade, que nasce com a opção de pais com opção de poucos filhos.

As milhares de horas gastas em jogos eletrônicos também contribuíram, formando jovens que associam suas realizações diretamente a resultados e apresentam uma atitude de impaciência com qualquer coisa que não atenda ao desejo de satisfação imediata com o próprio desempenho. As expectativas dos jovens da Geração Y são bem diferentes. Querem saber se tem possibilidade de alcançar mais resultados, pois caso contrário irão 'abandonar o jogo' e partir para outro desafio. (OLIVEIRA, 2010)

Ao prestarmos atenção ao contexto no qual esses jovens estão inseridos, pode-se notar que boa parte de seus gestores imediatos não se desenvolveram nesta direção e cresceram sem *feedbacks*. Outro fator que compromete a avaliação de *performance* dos jovens da Geração Y, observado por Oliveira, 2010, é a flexibilidade e conveniência de seu comportamento, percebida pelas outras gerações como falta de formalidade e profissionalismo.

Conforme Oliveira, 2010, o Grupo DMRH<sup>8</sup>, em parceria com a Cia de Talentos, desenvolveu pesquisa, sobre o que motiva e gera desempenho para a Geração Y. Contradizendo o esperado, a pesquisa ranqueou itens mais valorizados por essas pessoas sendo em ordem prioritária: a valorização do ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional, qualidade de vida e ascensão profissional (envolve relação íntima com anseio de liderança imediata). Itens relacionados à salários e benefícios não aparecem no ranqueamento das cinco primeiras opções.

Assim, de forma ampla e geral, a qualidade do relacionamento com o líder é fundamental para a ligação com os objetivos e direcionamento da energia para o resultado. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens. Oliveira, 2010, enfatiza que os modelos baseados em produção e processos sejam substituídos por outros que envolvam relacionamentos e resultados, enfatizando também a importância da harmonia no ambiente de trabalho e a manutenção de um clima promissor de bons relacionamentos e desenvolvimento.

## **MATERIAL E MÉTODO**

Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas e a utilização de questionários (Anexo Único) aplicados aos alunos militares da Academia Bombeiro Militar do Estado de Goiás. Os procedimentos se constituíram em pesquisar sobre o perfil de líder idealizado pela tropa com o foco em cumprimento da missão institucional aliado à satisfação do cliente interno.

---

<sup>8</sup> O grupo DMRH por meio da Cia de Talentos ouviu 35 mil pessoas de 17 a 28 anos para descobrir qual é a Empresa dos Sonhos dos Jovens. O estudo realizado anualmente está em sua 9ª edição e revela o que pensam e o que querem os jovens da geração Y. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/interesse-dos-profissionais-geracao-y.shtm>. Acesso em: 21/05/2015

A pesquisa foi realizada com alunos com experiência profissional (militares que realizam estágio para ascensão na carreira) e com alunos em formação, conforme tabela 1. Na Academia Bombeiro Militar, fatidicamente encontra-se alunos/militares de todas as partes do Estado, o que indiretamente corresponde os diversos anseios do todo Corporativo.

| Curso   | Público                 | Quantidade |
|---|-------------------------|------------|
| ESTÁGIO ADAPTAÇÃO DE CABOS – EAC                        | CABOS                   | 28         |
| ESTÁGIO ADAPTAÇÃO DE SARGENTOS – EAS                    | SARGENTOS               | 33         |
| CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS - CAS             | SARGENTOS               | 43         |
| CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS ADMINISTRATIVOS - CHOA | SARGENTOS / SUBTENENTES | 21         |
| CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS                           | CADETES 1               | 37         |
|   | CADETES 2               | 34         |
|   | CADETES 3               | 38         |
| CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO              | CAPITÃES                | 28         |
| <b>TOTAL</b>  |                         | <b>262</b> |

Tabela 1 - Público amostral x Posto/Graduação



Gráfico 1 - Percentagem de militares pesquisados por Curso

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Por ser mais ampla no aspecto estudado, preceitos da escola de administração contingencial foram escolhidos para a construção do questionário aplicado. Likert, 1976, conforme anteriormente citado por Chiavenato, 2003, enfatizou quatro estilos de liderança: líder autoritário coercitivo, líder autoritário benevolente, líder consultivo e líder participativo.

Assim, foram aplicados 262 questionários<sup>9</sup> e, conforme pesquisa, observou-se que próximo de 42% (112 militares) da tropa identifica que, na instituição a liderança autoritária coercitiva é a predominante. Há ainda um equilíbrio próximo entre os que acreditam que seus líderes estão entre a benevolência e a participação.



Gráfico 2 – Estilo de Liderança predominante do CBMGO

Corroborando com o estilo de liderança mais firme/autoritário 50% (131 militares) desse público; este, nem sempre sente confiança em seu superior no sentido de solucionar problemas institucionais.

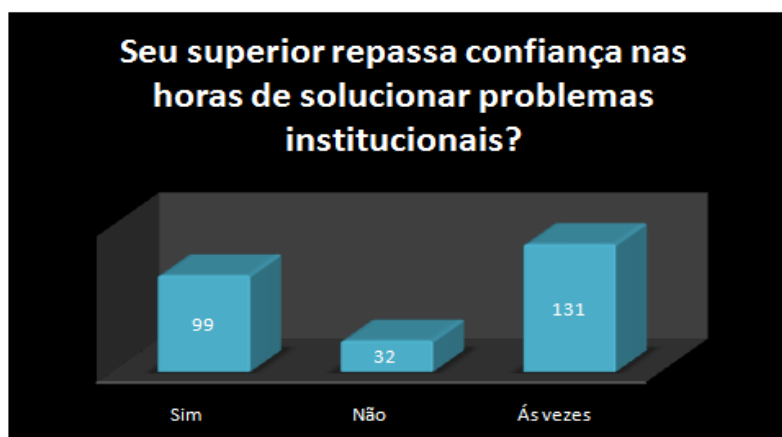


Gráfico 3 – Confiança no superior em solucionar problemas

<sup>9</sup> Questionário foi aplicado de forma que em anexo havia quadro explicativo sobre os estilos de liderança aplicados no estudo.



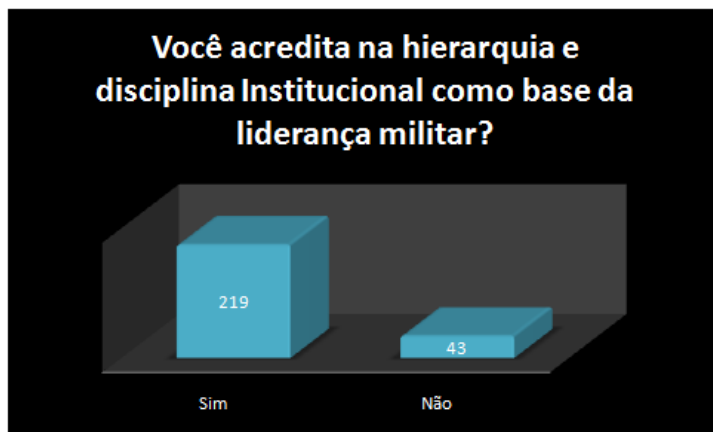
**Gráfico 4 - Competências Improdutivas**

De forma abrangente nota-se que o público pesquisado enxerga um excesso de vaidade bem como falta de flexibilidade de seus líderes, o que invariavelmente poderia justificar a falta de confiança anteriormente citado. O que leva a essa possível conclusão é que, conforme gráficos de competências (produtivas e improdutivas), somadas, 70% aproximadamente dos militares, gostariam de ver liderança e flexibilidade em seus superiores.



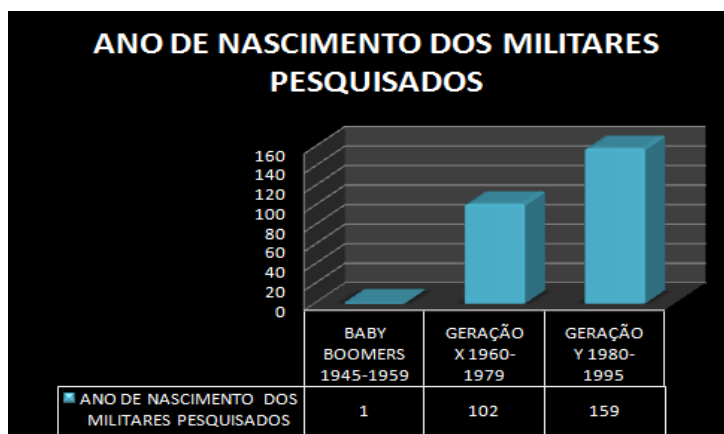
**Gráfico 5 - Competências Produtivas**

Dicotômico ou não, a hierarquia e disciplina<sup>10</sup>, pilares dos sistemas militares, foram apontados por mais de 83% (219 militares) dos pesquisados, como base importante para conquista da liderança militar. Portanto, se pode entender que não há uma ideia de ‘confronto’ aos pilares institucionais, e sim uma não concordância da forma como a hierarquia e disciplina são aplicadas.



**Gráfico 6 – Crença na hierarquia e disciplina**

Reforçando as características descritas da Geração Y, em especial na forma dinâmica e divergente de pensar das gerações anteriores, 60% dos militares pesquisados são nascidos entre 1980 e 1995, o que diretamente mostra esse anseio por mudança na forma de liderar.



**Gráfico 7– Gráfico da diferenciação de gerações**

<sup>10</sup> O Corpo de Bombeiros Militar do Estado é uma instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina (...) Art. 2º da Lei Nº 11.416, de 05 de fevereiro de 1991, Estatuto dos Bombeiros Militares do Estado de Goiás. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina\\_leis.php?id=4726](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_leis.php?id=4726)>. Acessado em: 21/05/2015

O estudo não explicitou o anseio direto quanto ao tipo de líder desejado para não haver direcionamento e/ou conflito. Entretanto, a associação que foi realizada entre a sexta questão do questionário (Anexo Único) e os tipos de lideranças abordadas nos estudo enfatiza e mostra o anseio do público interno.

| ASSOCIAÇÃO REALIZADA              |  |                     |
|-----------------------------------|--|---------------------|
| Liderança Autoritário Coercitiva  |  | Foco nas regras     |
| Liderança Autoritário Benevolente |  | Foco em si          |
| Liderança Consultiva              |  | Foco nos resultados |
| Liderança Participativa           |  | Foco nas pessoas    |

Tabela 2 - Associação realizada



Gráfico 8 – Sugestão de foco institucional

Observa-se portanto, que o público interno anseia por um misto entre as lideranças Consultiva (115 militares) e Participativa (114 militares), ambas próximo de 43%. Situação essa que coaduna com a forma mais branda e divergente de pensar das gerações modernas, que valoriza de forma maior a relação com o meio ambiente, a qualidade de vida, e principalmente equilíbrio entre trabalho e vida

pessoal, coincidentemente, público maior do estudo (Geração Y, 60% dos militares pesquisados).

## **CONCLUSÃO**

Mediante os dados obtidos na pesquisa, foi possível observar o estilo de liderança aplicado atualmente no CBMGO, bem como o estilo de liderança que a tropa anseia, até então visualizado empiricamente.

A liderança coercitiva focada estritamente em regras deixa de ser visualizada como essência do comandamento militar. O público pesquisado, representado em sua maioria pela Geração Y, anseia um misto entre líder consultivo e participativo, ou seja, pessoas que estejam à frente para somar depositando confiança, gerando resultados, mas que não se esqueçam dos fatores humanos que estão por traz de cada força de trabalho ali colocada; líderes que sejam capazes de os envolverem enquanto processo, não por uma linha hierárquica pré-definida, mas por entenderem que todos fazem parte do processo compartilhando responsabilidades.

Ademais é importante salientar que a evolução desse pensamento de liderança não afeta os pilares institucionais (hierarquia e disciplina), defendidos pela maioria no estudo. Ao contrário, estes são vistos como fatores importantes e basilares para a liderança militar.

Obviamente que outros estudos sobre liderança poderão contribuir para o melhor entendimento do clima organizacional. Todavia, visualiza-se pontualmente que a forma de comandar precisa evoluir nos aspectos de liderança. A efetividade dos líderes institucionais precisa ser aperfeiçoada para que, além de resultados, tenha-se clima organizacional positivo. Liderados, comandados por líderes com aguçada inteligência emocional, tendem a ser mais 'satisfeitos' e geram melhores resultados. Resumidamente, o líder deve acompanhar o estilo de liderança às evoluções das características das gerações.

## REFERÊNCIAS

BELTRAN, Maria Mercedes. **Desenvolva sua inteligência emocional e tenha sucesso na vida**. São Paulo: Paulinas, 2004.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL, Exército Brasileiro. **Manual de Liderança Militar**. IP 20-10. 1ª Edição, 1991.

BURNS, J. M. Leadership. **New York: Harper and Row**, 1978. Disponível em: <[http://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/Transformational\\_Leadership.pdf](http://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/Transformational_Leadership.pdf)>. Acesso em: 30 de abril de 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONGER, Jay. **Quem é a Geração X?**. 1998. Disponível em: <<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/Texto%20%20-%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20X.pdf>>. Acesso em: 24 de julho de 2015.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Qual a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

GOIÁS, Lei 11.416 de 5 de fevereiro de 1991. **Estatuto dos Bombeiros Militares do Estado de Goiás**. Diário Oficial do Estado de Goiás 13 de fevereiro de 1991, Goiânia-GO.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro, 1995.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo/James C. Hunter; [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]** – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIKERT, Rensis, **New Ways of Managing Conflict**, Nova York, McGraw-Hill, 1976.

MATOS, Carolina. **20% dos gerentes do país têm menos de 35 anos**. Folha de São Paulo, São Paulo 21 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/833835-20-dos-gerentes-do-pais-tem-menos-de-35-anos.shtml>>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

MAURIZ, Aquiles. **A importância da liderança e da motivação como fator de desenvolvimento das empresas e organizações**. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_5007/artigo\\_sobre\\_a\\_importancia\\_da\\_lideranca\\_e\\_da\\_motivacao\\_como\\_fator\\_de\\_desenvolvimento\\_das\\_empresas\\_e\\_org\\_anizacoes](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_5007/artigo_sobre_a_importancia_da_lideranca_e_da_motivacao_como_fator_de_desenvolvimento_das_empresas_e_org_anizacoes)>. Acesso em: 25 de abril de 2015.

NOVAIS, Raquel Carvalho. **Baby Boomers na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um Estudo da Indústria de Cosméticos Natura**. 2005. Disponível

em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/72690764029806787269335045098670594074.pdf>>. Acesso em: 24 de julho de 2015

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y – O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987, p. 50-60.

SANTOS, Vanessa Vaz. **Geração Y - Nova liderança nas organizações** . 2012. <Disponível em: ([http://www.excelenciaem\\_gestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12\\_0494\\_3040.pdf](http://www.excelenciaem_gestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0494_3040.pdf))>. Acesso em: 15 de maio de 2015.

## ANEXO ÚNICO

### QUESTIONÁRIO A APLICADO AO EFEVITO VARIÁVEL (ALUNOS) DA ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

**1- No Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, você visualiza que seus líderes possuem qual estilo de liderança?**

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

- ( ) Liderança Autoritário Coercitiva
- ( ) Liderança Autoritário Benevolente
- ( ) Liderança Consultiva
- ( ) Liderança Participativa

**2- Seu superior repassa confiança nas horas de solucionar problemas institucionais?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Às Vezes

**3- Qual das competências improdutivas você mais identifica em seu superior hierárquico?**

- ( ) Falta de visão – não possui visão sistêmica institucional
- ( ) Falta de integridade – Comportamento antiético
- ( ) Falha da comunicação – comunica-se mal; não repassa ordens com clareza
- ( ) Vaidade – Trabalha para si mesmo; gosta de aparecer; foca a carreira
- ( ) Falta de Vontade – não inspira confiança; preguiçoso
- ( ) Falta de Comprometimento – não se compromete com a missão do CBMGO
- ( ) Falta de Flexibilidade – não aceita idéias; inflexível
- ( ) Nenhuma

**4- Qual das competências produtivas abaixo seu superior hierárquico não possui e que você desejaria enxergar nele?**

- ( ) Liderança – sabe lidar com o subordinado e pessoas a sua volta
- ( ) Paixão/Vontade – busca o melhor para organização/ não poupa esforços para isso
- ( ) Flexibilidade – flexível e sabe lidar com as mudanças
- ( ) Aptidão Técnica – ter aptidão técnica para a missão
- ( ) Nenhuma

**5- Qual o foco de sustentação da liderança você implantaria/sugeriria no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás?**

Toda liderança é sustentada por pilares norteadores de ações e gestão de pessoas. Líderes entendem com clareza que empreendimentos querem viabilidade econômica e sustentação do negócio.

( ) **Foco em si:** constantemente enfrentam o espelho e vêem a verdade refletida. Com uma boa exploração do seu interior, fazem a si perguntas do tipo: sou realmente tudo que penso que sou?

( ) **Foco nos resultados:** orientação para objetivos, metas, produtividade e desempenho. Sempre atentos às melhores práticas e soluções para o desenvolvimento das ações.

( ) **Foco nas regras:** com grande responsabilidade, traça normas e procedimentos para guiar a sua equipe. Recompensas e méritos são aferidos por regras claras e demonstráveis.

( ) **Foco nas pessoas:** sensível à condição humana, dispõem-se a ajudar as pessoas a darem o melhor de si. Utilizam a empatia, os ouvidos, o afeto e a disposição acolhedora.

**6- Você acredita na hierarquia e disciplina Institucional como base da liderança militar?**

Liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações. A liderança militar não é privilégio de alguns poucos chefes, dotados de

qualidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas. É natural que tais qualidades concorram para a formação e o aperfeiçoamento do líder, mas sua simples existência não determina o sucesso do seu desempenho. A liderança militar é um construtor classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto passível de ser desenvolvida pela via do processo de ensino-aprendizagem, permitindo e tornando desejável que todo militar, independente do escalão ou da natureza dos cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder em sua profissão.

( ) Sim      ( ) Não

Ano de nascimento? \_\_\_\_\_

| <b>Estilos de liderança organizacional</b> ✓ |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | Autoritário Coercitivo   | Autoritário Benevolente   | Consultivo  | Participativo   |
| Processo decisório                           | Centralizado exclusivamente na cúpula, a qual resolve todos os imprevistos.  | Centralizado na cúpula, com diminuta delegação nas decisões de pequeno porte, em caráter rotineiro e repetitivo e sujeitas à aprovação posterior. | Consultivo e participativo, em que a opinião das pessoas é considerada na definição das políticas e diretrizes da organização.              | Decisões são totalmente delegadas para a base, a não ser em situações emergenciais, em que a cúpula decide com a ratificação explícita dos grupos envolvidos. |
| Sistema de comunicações                      | Precário e mandatário, sendo que ocorrem sempre verticalmente, de cima para baixo.   | Relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais e descendentes, embora sejam permitidas eventuais comunicações ascendentes.           | Provê comunicações verticais descendentes e ascendentes, bem como laterais entre os pares, apoiadas por eficientes sistemas de comunicação. | Flui em todos os sentidos por meio de sistemas de informação, fundamentais por sua flexibilidade e eficiência.  |
| Relacionamento interpessoal                  | Prejudicial ao bom trabalho, e visto com extrema desconfiança pela cúpula, que desenha os cargos a fim de isolar as pessoas, evitando a interação. | Tolerância acerca de relacionamentos em um clima de condescendência relativa, em que a interação humana e organização informal são incipientes.   | Confiança depositada nas pessoas elevada, embora não completa e definitiva. Favorece uma organização informal sadia e positiva.             | Realização do trabalho em equipes e grupos espontâneos que incentivam o relacionamento entre as pessoas e um espírito de colaboração.                         |
| Sistema de recompensas e punições            | Ênfase em punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança, em que o regulamento deve ser obedecido à risca.          | Ênfase em punições e medidas disciplinares, com menor arbitrariedade e concessão de recompensas materiais e salariais.                            | Ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente ocorram punições e ações disciplinares.                                 | Ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, em que punições e ações disciplinares são raras e definidas pelas próprias equipes.                            |

Figura 1 - Quadro resumo dos estilos de liderança baseado na teoria de Rensis Likert